

MOTIVAÇÕES, OBSTÁCULOS E BENEFÍCIOS DA QUALIDADE O ESTADO DA ARTE

Oswaldo Ferreira

Mestrando em Gestão, Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE

gestão.empresas@mail.telepac.pt

Margarida Saraiva

Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE-IUL

msaraiva@uevora.pt

Jorge Casas Novas

Universidade de Évora e CEFAGE-UE

jlnovas@uevora.pt

Resumo

Com a globalização da economia, a família de normas e diretrizes internacionais de gestão da qualidade ISO 9000 ganhou uma reputação universal. Ao contrário dos padrões de qualidade relativos aos produtos e serviços, as normas ISO 9000 aplicam-se ao sistema de gestão da qualidade (SGQ), para garantir que as entidades que o tenham implementado e certificado o mantêm de acordo com os requisitos exigidos, processo não isento de custos e dificuldades.

A esta tendência para a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade estão subjacentes motivações, obstáculos e benefícios, cuja investigação tem sido largamente feita em todo o mundo, por vezes com resultados conflitantes, justificando-se assim mais investigação nesta área.

O presente artigo insere-se num projeto de investigação no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, subordinado ao título “A relevância do sistema de gestão da qualidade e o papel da contabilidade nas pequenas e médias empresas portuguesas”, tendo como objectivo conhecer o estado da arte no que respeita às motivações, obstáculos e benefícios da qualidade.

A revisão da literatura sugere que tanto os motivos externos como os internos são importantes, uns e outros mais ou menos intensos, dependendo do tipo de organização e do

contexto onde atua. As maiores dificuldades na implementação / certificação do SGQ residem na burocracia, no fraco compromisso com a qualidade, no custo e no tempo despendido. Regra geral, os trabalhos de investigação consultados apontam para um melhor desempenho das organizações que dispõem de um SGQ ISO 9000. Todavia, também neste caso os estudos não são consensuais, havendo resultados onde a correlação entre a certificação do SGQ e o desempenho das empresas é apenas marginal ou não existe.

Palavras-Chave: gestão da qualidade, motivações, obstáculos, benefícios da qualidade.

1. INTRODUÇÃO

A normalização das práticas de gestão acelerou tremendamente na última década, em grande parte devido à publicação de normas internacionais para diferentes áreas da gestão empresarial, num ambiente económico marcado pela globalização e integração económica dos mercados (Marimon *et al.*, 2005; Heras e Casadesús, 2006; Casadesús *et al.*, 2009; Karapetrovic *et al.*, 2010).

A normalização pode ser definida genericamente como a atividade orientada para colocar ordem em operações repetitivas que têm lugar no âmbito da indústria, da tecnologia, da ciência e da economia, representando um mecanismo de coordenação e de fomento do comércio internacional (Marimon *et al.*, 2005; Casadesús *et al.*, 2009).

A *International Organization for Standardization* (ISO) desenvolve, de acordo com as necessidades do mercado, normas técnicas de aplicação voluntária, que agregam valor a todas as operações organizacionais. Contribuem para a disseminação da tecnologia e das boas práticas e fomentam o desenvolvimento, fabricação e fornecimento de produtos e serviços de modo mais eficiente, mais seguro e mais ecológico, tornando o comércio entre as nações mais fácil e mais justo (ISO, 2009b).

As normas ISO 9000 orientam o desenvolvimento, implementação e gestão do sistema de gestão da qualidade (SGQ). Ao contrário dos padrões de qualidade relativos aos produtos e serviços, as normas ISO 9000 aplicam-se ao SGQ para garantir que uma empresa certificada o mantém de acordo com os requisitos exigidos pelas referidas normas (Sharma, 2005).

No Quadro seguinte apresentam-se as normas da série ISO 9000.

Quadro 1 – Normas da série ISO 9000

Norma	Título	Edição
ISO 9000:2005	Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário	3ª
ISO 9001:2008	Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos	4ª
ISO 9004:2009	Gestão do sucesso sustentado da organização – Abordagem pela gestão da qualidade	3ª

Fonte: Elaboração própria a partir de ISO (2009a, 2009b)

A ISO 9002:1994 - Sistemas de qualidade - Modelo para garantia da qualidade na produção, instalação e manutenção e a ISO 9003:1994 - Sistemas de qualidade - Modelo para garantia da qualidade na inspeção final e testes, foram retiradas por fusão com a norma ISO 9001.

A norma ISO 9000 fornece os fundamentos e o vocabulário usado em toda a série de normas ISO 9000. A ISO 9001 é a norma que estabelece os requisitos a que deve obedecer o sistema de gestão da qualidade (SGQ) para que possa ser certificado por um organismo externo acreditado. Por último, a ISO 9004 dá orientações sobre uma ampla gama de objetivos dum SGQ, segundo a ISO 9001, principalmente na gestão do sucesso a longo prazo (ISO, 2009b).

Destas normas, a ISO 9001 é a mais conhecida e implementada em todo o mundo: mais de um milhão de organizações, em 176 países (ISO, 2011).

Para Escanciano (2001), a implementação de um SGQ e a sua certificação são duas etapas diferenciadas de um processo, cujo objetivo final é assegurar a qualidade, embora, na prática, se verifique a tendência para as considerar uma só. Em primeiro lugar, a certificação tem implícita a existência de um SGQ que lhe serve de base. Em segundo lugar, as características do atual ambiente económico fazem com que a demonstração da qualidade dos processos seja considerada uma condição fundamental para competir em determinados setores e no mercado internacional. Isto conduziu a que a existência de um SGQ não seja considerado um elemento probatório suficiente, até que não haja superado a avaliação por um organismo acreditado para tal, o mesmo é dizer, até que não seja certificado (Escanciano, 2002).

Na mesma linha, Sampaio (2008a) afiança que a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 é, atualmente, um aspeto de extrema importância para a realidade de um número significativo de organizações a nível mundial.

A investigação das motivações, razões, barreiras, obstáculos, vantagens e benefícios da implementação e da certificação de um SGQ nas organizações tem sido largamente feita em todo o mundo, embora tenham sido encontrados muito poucos estudos levados a cabo com empresas portuguesas. Quanto aos resultados obtidos, são frequentemente conflitantes, controversos e mesmo contraditórios (e.g. Escanciano, 1998; Singels *et al.*, 2001; Poksinska *et al.*, 2002; Sun e Cheng, 2002; Casadesús e Heras, 2005; Sharma, 2005; Lundmark e

Westelius, 2006; Poksinska *et al.*, 2006; Boiral e Roy, 2007), justificando-se assim mais investigação nesta área.

2. MOTIVAÇÕES PARA A QUALIDADE

Segundo a opinião, praticamente unânime, da comunidade científica, as razões que levam uma organização a implementar e a certificar o seu sistema de gestão da qualidade (SGQ) têm origem interna e/ou externa (Vloeberghs e Bellens, 1996; Singels *et al.*, 2001; Poksinska *et al.*, 2002, 2006; Escanciano *et al.*, 2003; Llopis e Tarí, 2003; Casadesús e Heras, 2005; Cruz *et al.*, 2005; Zaramdini, 2007; Sampaio, 2008b).

Vloeberghs e Bellens (1996) conduziram um estudo sobre a experiência adquirida pelos gestores da qualidade e de recursos humanos na **Bélgica**, tendo concluído pela existência de motivações do tipo interno, orientadas para os processos, procedimentos e pessoas da organização (eficiência e qualidade dos produtos/ serviços), e motivações do tipo externo, viradas para o ambiente dos negócios (quota de mercado, clientes, confiabilidade dos produtos). Esta classificação das expectativas ou dos benefícios esperados e obtidos tem sido profusamente utilizada por outros autores (e.g. Singels *et al.*, 2001; Poksinska *et al.*, 2002, 2006; Llopis e Tarí, 2003; Casadesús e Heras, 2005; Cruz *et al.*, 2005; Zaramdini, 2007; Sampaio, 2008b).

Em **Espanha**, as motivações para a qualidade têm sido investigadas por diversos autores (Escanciano, 1998; Escanciano *et al.*, 2003; Casadesús e Heras, 2005; Heras, *et al.*, 2006).

Escanciano (1998) e Escanciano *et al.* (2003) levaram a cabo dois estudos em empresas do Principado das Astúrias, verificando que estas implementaram e certificaram o seu SGQ movidas principalmente pela expectativa de melhorarem a qualidade dos produtos e serviços e os seus processos e procedimentos internos, prevalecendo assim as motivações internas sobre as externas, como sejam a melhoria da imagem da empresa e a necessidade de certificar o SGQ para poder competir no setor.

Por sua vez, Casadesús e Heras (2005) e Heras *et al.* (2006) recorreram a um painel de especialistas para a realização de dois estudos *delphi*¹ para determinar as motivações para a

¹ Metodologia qualitativa que procura a representatividade social de especialistas da área investigada, em vez da representatividade estatística da metodologia quantitativa. É um método para estruturar o processo de

implementação do SGQ. Segundo a opinião do painel de especialistas participantes no estudo, depreende-se, em síntese, que as razões das empresas para implantarem a norma ISO 9000 foram, principalmente, do tipo externo: pressão/ exigência dos clientes e melhoria da imagem decorrente da certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ).

Ofori & Gang (2001) apontam a melhoria da garantia de qualidade, dos procedimentos operacionais, da competitividade e da imagem da empresa como razões principais para as empresas construtoras de **Singapura** implementarem e certificarem os seus SGQ.

Sun e Cheng (2002) investigaram as motivações de pequenas e grandes empresas da **Noruega** para a certificação ISO 9000 e para implementarem práticas do *total quality management* (TQM). Naquelas, as motivações mais importantes referem-se à pressão dos clientes, ao facto de estarem integradas em empreendimentos conjuntos e outros itens não especificados. Quanto às grandes empresas, as razões prendem-se com a decisão do órgão de gestão, sobrevivência da empresa, redução de custos e melhoria da competitividade.

Em **Portugal**, o estudo de Domingues (2003) conclui que as razões que conduzem as empresas à certificação são, em primeiro lugar, de natureza comercial mas também são de natureza organizacional: organizar melhor a empresa, reduzir os custos da não qualidade, aumentar a produtividade, aumentar a capacidade competitiva, melhorar o serviço de assistência após venda e aumentar a satisfação dos trabalhadores.

Segundo Branco (2008), as empresas portuguesas são motivadas para a implementação do SGQ, designadamente, na busca de oportunidades para melhorar a organização, a sistematização dos métodos de trabalho, os produtos / serviços e a orientação para os interesses dos clientes. A hierarquia das motivações para a implementação do SGQ e o consenso em torno dos aspetos de natureza organizacional, em detrimento das razões de mercado, leva a concluir pela supremacia das razões de ordem interna.

Para a certificação do SGQ, Branco (2008) aponta como motivos mais relevantes a maior responsabilização para a implementação sistematizada dos procedimentos, a vantagem

comunicação entre indivíduos de um grupo, de modo a que este funcione como um todo, na abordagem de problemas complexos (Casadesús e Heras, 2005).

comercial/diferenciação no atual mercado, a satisfação dos requisitos dos clientes / mercado e oportunidade comercial e/ou novos mercados.

Embora a motivação mais intensa para a certificação seja de natureza interna, as razões de mercado estão largamente representadas.

Na **Suécia**, Poksinska *et al.* (2006) fizeram três estudos de caso em pequenas empresas. Verificaram que nenhuma das organizações entendeu e implementou o sistema de gestão da qualidade (SGQ) para melhorar o seu desempenho. Em qualquer dos casos estudados, a pressão do mercado foi tão importante que seria impossível continuar o negócio sem a certificação do SGQ, segundo a norma ISO 9001:2000.

Zaramdini (2007) também estudou as motivações para a qualidade. Fê-lo nos **Emiratos Árabes Unidos**, em pequenas, médias e grandes empresas certificadas. Concluiu que as empresas certificadas estavam mais centradas nas motivações internas - decisão do órgão de gestão, melhorar processos e procedimentos, melhorar produtos/ serviços, aumentar a eficiência/ produtividade, reduzir incidentes, devoluções e reclamações – do que nas externas - melhorar a imagem da organização, lograr uma ferramenta de *marketing*, obter vantagem competitiva, manter ou aumentar a quota de mercado e satisfazer um requisito para competir no sector.

No **Cazaquistão**, Moldashev (2009) investigou as razões que levaram as empresas a adotar as normas ISO 9000. A maioria das empresas pretende melhorar a satisfação das necessidades dos clientes (28%) e aumentar a competitividade por via dos custos (26%).

White *et al.* (2009) realizaram um estudo de caso em **Inglaterra**, numa entidade do sector não lucrativo, fundada em 1777. As motivações para a implementação e certificação do SGQ prenderam-se, fundamentalmente, com a necessidade de estabelecer um novo modelo de negócio para apoiar o desenvolvimento da organização, de gerar mais oportunidades de negócio e aumentar a quota de mercado e de promover a melhoria contínua do desempenho.

No Quadro 2 apresentam-se as publicações consultadas no âmbito do estudo das razões que levam uma organização a implementar/certificar o sistema de gestão da qualidade, identificando as motivações mais intensas, por natureza interna e/ou externa.

Quadro 2 – Estudos que aportam as motivações para implementar/ certificar o SGQ segundo o referencial ISO 9000

Estudos	País	Síntese das motivações mais intensas, por natureza Interna e/ou Externa	I	E
Vloeberghs e Bellens, 1996	Bélgica	Melhoria dos processos e procedimentos organizacionais / razões de natureza comercial	X	X
Escanciano (1998)	Espanha	Melhorar a qualidade dos produtos e serviços / eficiência dos processos e procedimentos internos	X	
Escanciano <i>et al.</i> (2003)		Melhorar a qualidade dos produtos e serviços / eficiência dos processos e procedimentos internos	X	
Casadesús e Heras (2005)		Pressão dos clientes / melhorar a imagem da empresa		X
Heras <i>et al.</i> (2006)		Pressão dos clientes / promover a imagem da empresa		X
Ofori & Gang (2001)	Singapura	Melhorar a qualidade / aperfeiçoar os procedimentos operacionais	X	
Sun e Cheng (2002)	Noruega	Decisão da alta direção / pressão do mercado	X	X
Domingues (2003)	Portugal	Aumentar a satisfação dos clientes / Melhorar a organização em geral	X	X
Branco (2008)		Melhorar a organização e a sistematização dos procedimentos /aperfeiçoar métodos de trabalho	X	
Poksinska <i>et al.</i> (2006)	Suécia	Pressão do mercado / sobrevivência da empresa		X
Zaramdini (2007)	Emiratos Árabes Unidos	Decisão da alta direção / aperfeiçoar processos, procedimentos e melhorar produtos e serviços	X	
Moldashev (2009)	Cazaquistão	Melhorar a satisfação dos clientes / aumentar a competitividade reduzindo custos	X	X
White <i>et al.</i> (2009)	Inglaterra	Novo modelo de negócio / aumentar a quota de mercado	X	X

Fonte: Elaboração própria, a partir dos estudos referenciados

A classificação das motivações para a qualidade com base nos aspetos internos e externos da organização, vai no sentido de considerar que tanto os motivos direccionados à eficiência dos processos e procedimentos internos e à melhoria dos produtos e serviços, como os motivos orientados para o mercado – clientes, internacionalização, imagem da empresa - são inteiramente válidos, embora nuns estudos sobressaíam as razões internas e noutros as externas, o que pode ficar a dever-se às diferenças entre as organizações estudadas – dimensão, produto ou serviço oferecido, mercado e outras.

3. OBSTÁCULOS À QUALIDADE

Apesar dos benefícios que podem ser alcançados com a implementação e posterior certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) das organizações, este percurso também acarreta dificuldades e efeitos adversos (Vloeberghs e Bellens, 1996; Escanciano, 1998, 2002; Ofori e Gang, 2001; Tarí, 2001; Yahya e Goh, 2001; Poksinska *et al.*, 2002, 2006; Domingues, 2003; Lundmark e Westelius, 2006; Singh e Sareen, 2006; Boiral e Roy, 2007; Zeng e Tian, 2007; Branco, 2008; Karipidis *et al.*, 2009; White *et al.*, 2009; Gotzamani, 2010; Karapetrovic *et al.*, 2010).

Segundo Vloeberghs e Bellens (1996), os maiores obstáculos à implementação do SGQ ISO 9000, sentidos pelas empresas belgas, foram o tempo, os custos e o manual da qualidade.

Escanciano (2002), num estudo com empresas espanholas, encontra três fatores de dificuldade para a implementação/certificação do SGQ: resistência à mudança; falta de experiência e formalismo excessivo.

Domingues (2003:32), num estudo efetuado com empresas portuguesas, concluiu que as dificuldades mais relevantes referiam-se às ações corretivas e preventivas, ao controlo de concepção e ao planeamento da qualidade. Os requisitos de menor dificuldade na implementação correspondem a operações que exigem pouco trabalho em grupo, decisões simples e atividade mais instrumental, enquanto os mais difíceis de implementar exigem participação de diversas pessoas, decisões mais complexas e atividades tecnicamente mais exigentes.

Branco (2008) também investigou as principais dificuldades experimentadas na implementação do SGQ pelas empresas portuguesas, indicando especialmente a falta de

tempo, o tratamento de ações corretivas e preventivas e a falta de envolvimento da gestão de topo.

Lundmark e Westelius (2006), ao estudarem os efeitos da gestão da qualidade, de acordo com as normas ISO 9000, nas empresas suíças, verificaram que os problemas mais frequentemente reportados pelos respondentes eram a burocracia, as dificuldades em compreender e fazer compreender a norma e a perda de flexibilidade.

Poksinska *et al.* (2006) realizaram três estudos de caso em pequenas empresas suecas, referindo a existência de um significativo elenco de barreiras e obstáculos à implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade (SGQ), como sejam a fraca motivação para alterar as práticas, a crença de que alterar a documentação equivale a alterar comportamentos, implementação das operações em ordem inversa (descrever as rotinas antes de as criar / praticar) e incapacidade para perceber a norma como uma ferramenta para melhorar o desempenho.

Na Índia, Singh e Sareen (2006) estudaram a eficácia das normas ISO 9000 nas instituições de ensino. Os resultados revelaram que os incómodos destacados pelos participantes foram a falta de tempo e de compromisso com a qualidade, a carga de obrigações acrescidas, a falta de fundos e a resistência à mudança por parte dos empregados.

Zeng e Tian (2007), na China, identificaram as seguintes barreiras principais à implementação da norma ISO 9001: fraca visão dos objetivos da qualidade, expectativas demasiado otimistas sobre a ISO 9001 e o facto de ser um requisito obrigatório para competir nalgumas indústrias (conduz à falta de sinceridade no compromisso com a qualidade).

Gotzamani (2010) também investigou os problemas sentidos pelas empresas gregas, na implementação do SGQ, os quais sintetizou em dois fatores:

- Abordagem da gestão por processos e utilização de dados de qualidade;
- Incerteza sobre os requisitos da norma (não especificados, por vezes irrealistas; medida em que devem ser satisfeitos).

O Quadro 3 resume as principais barreiras experimentadas pelas organizações na implementação / certificação do SGQ, segundo a bibliografia consultada.

Quadro 3 – Estudos que aportam as dificuldades na implementação/certificação do SGQ segundo o referencial ISO 9000

Estudos	País	Principais dificuldades / obstáculos
Vloeberghs e Bellens, 1996	Bélgica	Falta de tempo, custos elevados, documentação
Escanciano (2002)	Espanha	Resistência à mudança, falta de experiência, formalidades
Domingues (2003)	Portugal	Ações corretivas e preventivas e controlo de conceção, planeamento da qualidade, controlo dos processos
Branco (2008)		Falta de tempo, ações corretivas e preventivas, fraco compromisso da gestão de topo
Lundmark e Westelius (2006)	Suíça	Burocracia, dificuldade em entender as normas, menor flexibilidade
Poksinska <i>et al.</i> (2006)	Suécia	Resistência à mudança, incapacidade para entender a norma, documentação
Singh e Sareen (2006)	Índia	Falta de tempo e fraco compromisso, obrigações acrescidas, escassez de recursos
Zeng e Tian (2007)	China	Fraca visão dos objetivos da qualidade, expectativas muito elevadas, fraco compromisso (certificação compulsiva)
Gotzamani (2010)	Grécia	Abordagem por processos, utilização de dados da qualidade, incerteza sobre os requisitos da norma

Fonte: Elaboração própria, a partir dos estudos referenciados

Da análise do Quadro 3 extrai-se que as maiores dificuldades na implementação / certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) residem na documentação excessiva e complexa (burocracia), no fraco compromisso com a qualidade, por parte da gestão e do pessoal, no elevado custo / escassez de recursos e no tempo despendido com as tarefas acrescidas com o processo de implementação.

De acordo com Pinto e Soares (2009), a elaboração de todo o suporte documental do SGQ é, usualmente, uma das maiores dificuldades, principalmente devido à interligação entre os diversos documentos, de modo a formarem um todo coerente.

Karapetrovic *et al.* (2010), no âmbito de uma investigação realizada com empresas espanholas, apresentam uma visão dinâmica dos custos e do tempo necessários para a implementação e manutenção das normas ISO 9000, entre os anos de 1998 e 2006. Segundo estes autores, embora os custos ainda sejam elevados, a saturação do mercado da certificação vem originando uma sustentada redução dos custos de implementação e manutenção do SGQ. Quanto ao tempo médio necessário para a implementação, embora se continue a observar uma tendência para a redução, estagnou em torno dos 18 meses, independentemente da dimensão das empresas em causa.

4. BENEFÍCIOS DA QUALIDADE

Sampaio (2008b:36) assevera que:

“a maioria dos trabalhos científicos dedicados à análise das motivações para a certificação ISO 9001, não dizem respeito apenas às razões que levam as empresas a certificarem-se, mas também aos benefícios resultantes e à relação entre ambos. Nesse sentido, e como sucede com as motivações, os benefícios podem também ser categorizados em benefícios internos e externos.”

Semelhantemente às motivações para a qualidade, Vloeberghs e Bellens (1996) qualificam os benefícios da implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) ISO 9000 como sendo de natureza interna e externa, consoante os seus efeitos se façam sentir no âmbito interno ou externo da organização, respetivamente, classificação também profusamente utilizada por vários investigadores (e.g. Escanciano, 1998; Casadesús e Giménez, 2001; Casadesús *et al.*, 2001; Yahya e Goh, 2001; Poksinska *et al.*, 2002; Escanciano *et al.*, 2003; Singh e Sareen, 2006; Zaramdini, 2007; Karipidis *et al.*, 2009).

Beattie e Sohal (1999), Gotzamani e Tsiotras (2001), Ofori & Gang (2001), Escanciano *et al.* (2003), Domingues (2003), Lundmark e Westelius (2006), Piskar e Dolinsek (2006), Zeng e Tian (2007), Branco (2008), Moldashev (2009), White *et al.* (2009), Ali e Rahmat (2010) e Gotzamani (2010) também investigaram as vantagens da implementação / certificação de um SGQ. Embora nem sempre seja explícita a categorização de tais benefícios, todos podem ser classificados como internos ou externos, o que leva a crer que ambos estão presentes na esmagadora maioria dos estudos e, em maior ou menor grau, todos são importantes.

Para Vloeberghs e Bellens (1996), internamente, o principal efeito positivo encontrado junto das empresas belgas é um sistema de regras bem definido, que se reflete positivamente na definição da responsabilidade pela qualidade, na redução da improvisação e em maior transparência da organização. Outros benefícios internos referidos por estes autores são a redução de erros e defeitos, melhor processamento de encomendas, maior confiança na qualidade da empresa e redução de custos.

Segundo estes investigadores, externamente, o maior benefício é a resposta às solicitações dos clientes por um sistema formal de garantia da qualidade, resultando numa maior confiança na organização.

Nos estudos de Escanciano (1998) e Escanciano *et al.* (2003), foram identificados os seguintes benefícios internos: clara definição dos processos e responsabilidades, melhoria da consciência da qualidade, da formação, da qualidade dos produtos/ serviços, redução da taxa de incidentes, refugos e não conformidades. Quanto aos benefícios externos, os mais importantes são a melhoria da imagem da empresa e da satisfação dos clientes, mais e melhor conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, captação de novos clientes e melhor qualidade das compras a fornecedores.

Embora a melhoria da imagem da empresa no mercado tenha obtido a segunda maior média entre os dez benefícios mais importantes, sete são internos.

Para Poksinska *et al.* (2002), os benefícios internos com melhor média, são a melhoria dos procedimentos internos e melhoria da qualidade, empregados mais moralizados e melhor produtividade. Quanto aos benefícios externos, destacam-se a melhor imagem da empresa, a maior satisfação dos clientes, mais pontualidade nas entregas aos clientes, melhoria das relações com as autoridades e melhoria ambiental.

Domingues (2003) afirma que a implementação do sistema da qualidade permite sentimentos de satisfação e insatisfação de diferentes intensidades, segundo os domínios considerados. No entanto, no seu estudo com empresas portuguesas, a certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) recebe avaliação positiva em todos os aspetos sobre os quais as empresas foram chamadas a pronunciar-se, destacando-se a melhor organização, maior satisfação dos clientes e maior competitividade.

Os efeitos positivos são mais satisfatórios no domínio da organização da empresa, melhorada pelos padrões de trabalho e gestão e pela redução da incerteza na execução das tarefas e na empresa em geral. Em seguida surge a satisfação dos clientes, devido à conformidade dos fornecimentos. Segue-se a competitividade, efeito que acumula benefícios diversos que a certificação também parece ajudar a manter ou a melhorar. Os restantes itens foram considerados menos relevantes, com satisfação inferior à média total das frequências (Domingues, 2003).

O estudo efetuado por Branco (2008), com empresas portuguesas, mostra que as principais vantagens obtidas com a implementação de um SGQ são a melhoria do nível de organização e

dos métodos de trabalho, aumento da confiança dos clientes e mais informação para análise das oportunidades de melhoria.

Lundmark e Westelius (2006), num estudo levado a cabo com empresas suíças, chegaram à conclusão que a certificação ISO 9000 proporciona benefícios às empresas, sendo os mais importantes, a melhoria das relações com clientes, maior consciência da qualidade, melhores bases para tomada de decisões, melhor gestão do conhecimento e melhor definição de responsabilidades, obrigações e procedimentos.

Piskar e Dolinsek (2006) também entendem que a ISO 9001 é uma ferramenta importante para a gestão das organizações da Eslovénia, na medida em que proporciona uma visão melhorada dos processos, melhora a qualidade dos produtos e serviços e a reputação da entidade, aumenta a satisfação do cliente e propicia um melhor sistema de informação.

No estudo realizado por Singh e Sareen (2006), em instituições de ensino indianas, foram encontrados os seguintes benefícios:

- Benefícios internos para o sistema (organização, eficiência e comunicação), para os professores (planeamento, infraestrutura, motivação) e para os estudantes (instalações, controlo de atividades, sugestões, visitas às indústrias).
- Benefícios externos: melhoria da notoriedade das instituições e captação de estudantes mais preparados.

Ao estudar os benefícios da certificação ISO 9000, Zaramdini (2007) concluiu, à semelhança do que já havia acontecido com as motivações para a qualidade, pela supremacia dos benefícios internos. Os quatro benefícios mais importantes - melhoria dos processos e procedimentos, mais consciência da qualidade, melhor qualidade dos produtos/ serviços, melhor atendimento dos clientes – estão, como afirma este autor, associados a aspetos operacionais internos, como processos, procedimentos e qualidade dos produtos e serviços. Os benefícios externos ocupam lugares mais modestos na hierarquia dos benefícios apresentada por Zaramdini (2007): a melhoria da imagem da organização no mercado, clientes mais satisfeitos, eficaz ferramenta de *marketing* e maior vantagem competitiva, aparecem, respetivamente, no quinto, sexto, sétimo e décimo primeiro lugares da tabela.

Para Zeng e Tian (2007), as empresas chinesas que certificaram o seu sistema de gestão da qualidade (SGQ), de acordo com a norma ISO 9001, melhoraram as operações internas, as relações com clientes (que exigem certificação) e com entidades subcontratadas e lograram um aumento da quota de mercado, entre outras melhorias menos significativas.

Karipidis *et al.* (2009) referem que os benefícios mais importantes que resultam da implementação de um sistema de garantia da qualidade são a maior consciência da qualidade, melhor diagnóstico dos problemas, maior controlo administrativo, mais disciplina e maior coesão dentro da organização. Quanto aos benefícios externos, consideram mais importantes o aumento da quota de mercado, a competitividade internacional, a conformidade com os regulamentos e as melhores relações com clientes e fornecedores.

Para Gotzamani (2010), a implementação da norma ISO 9001:2000 origina para as empresas gregas os seguintes benefícios, entre outros menos intensos: compromisso da gestão com a qualidade, melhoria contínua dos processos, melhoria contínua dos produtos e serviços, orientação para a eficácia e eficiência e melhor compreensão dos requisitos do cliente.

Segundo Moldashev (2009), os benefícios resultantes da adoção do SGQ ISO 9000 pelas empresas do Cazaquistão são a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, melhores relações com fornecedores, crescimento das vendas, maiores lucros, menores custos de produção e melhor coordenação interna.

White *et al.* (2009), num estudo de caso em entidade do sector não lucrativo, na Inglaterra, verificou que os principais benefícios consistiam na estruturação, otimização e documentação dos processos internos, melhoria da qualidade dos produtos e melhor resposta aos clientes.

Ali e Rahmat (2010) conduziram uma investigação na Malásia, com empresas certificadas do sector da construção. Referem que a implementação das normas ISO 9000 pode beneficiar as organizações, através da melhoria da eficiência no seu controlo, do aumento da produtividade e de melhor serviço ao cliente.

No Quadro 4 enumeram-se os itens mais intensamente beneficiados com a implementação / certificação do SGQ, segundo os estudos consultados.

Quadro 4 – Estudos que abordam os benefícios da implementação/ certificação do SGQ segundo o referencial ISO 9000

Estudos	País	Principais aspetos beneficiados	
		Internos	Externos
Vloeberghs e Bellens, 1996	Bélgica	Sistema de regras, redução de erros e defeitos	Confiança dos clientes
Escanciano (1998)	Espanha	Definição de processos e responsabilidades, consciência da qualidade	Imagem da empresa, satisfação dos clientes
Escanciano <i>et al.</i> (2003)		Definição de processos e responsabilidades, consciência da qualidade, formação	Taxa de rejeições, satisfação dos clientes
Poksinska <i>et al.</i> (2002)	Suécia	Procedimentos internos, qualidade	Imagem da empresa, satisfação dos clientes
Domingues (2003)	Portugal	Organização da empresa, competitividade	Satisfação dos clientes
Branco (2008)		Organização da empresa, métodos de trabalho	Confiança dos clientes e orientação para os seus interesses
Lundmark e Westelius (2006)	Suíça	Consciência da qualidade, dados para decidir	Relações com clientes
Piskar e Dolinsek (2006)	Eslovénia	Visão dos processos, qualidade dos produtos e serviços	Imagem da organização, satisfação dos clientes
Singh e Sareen (2006)	Índia	Eficiência do sistema de ensino, desempenho profissional	Notoriedade da organização, captação de alunos melhor preparados
Zaramdini (2007)	Emiratos Árabes Unidos	Processos e procedimentos, consciência da qualidade	Imagem da organização, satisfação dos clientes
Zeng e Tian (2007)	China	Operações internas	Relações com clientes e subcontratados, aumento da quota de mercado
Karipidis <i>et al.</i> (2009)	Grécia	Consciência da qualidade, diagnóstico dos problemas	Quota de mercado, competitividade internacional
Gotzamani (2010)		Compromisso da gestão, melhoria contínua	Compreensão dos requisitos dos clientes
Moldashev (2009)	Cazaquistão	Qualidade dos produtos e serviços, margem de lucro	Relações com fornecedores, volume de negócios
White <i>et al.</i> (2009)	Inglaterra	Otimização dos processos, qualidade dos produtos	Resposta aos clientes
Ali e Rahmat (2010)	Malásia	Eficiência no controlo, produtividade	Serviço ao cliente

Fonte: Elaboração própria, a partir dos estudos referenciados

O Quadro 4 mostra que os principais benefícios internos estão centrados nos conceitos de ordem, procedimentos, disciplina, eficiência, qualidade. Quanto aos benefícios externos, os clientes, referidos em quase todos itens, são nitidamente os mais beneficiados, dado que as organizações existem para os servir.

Ainda no que respeita aos benefícios da qualidade, outros autores preferem adotar uma classificação diferente. Beattie e Sohal (1999) referem a existência de benefícios estratégicos e operacionais. Escanciano (2001), sintetiza-os em seis fatores: trabalhadores, clientes, melhoria da eficiência, colaboração com fornecedores, melhoria das condições de trabalho e auditoria. Casadesús *et al.* (2004a, 2004b, 2009) e Karapetrovic *et al.* (2010) aludem a benefícios refletidos em resultados operacionais, em resultados financeiros, nos clientes e no pessoal. Casadesús e Heras (2005) e Heras *et al.* (2006) distribuem os benefícios da ISO 9000 pelas operações, resultados económicos, pessoal, clientes, imagem e qualidade dos produtos e serviços. Magd (2006) apresenta os benefícios da qualidade sintetizados em quatro factores: ênfase interna, ênfase externa, competitividade e perspectiva da exportação. Poksinska *et al.* (2006), mencionam efeitos diretos, internos e externos, e efeitos indiretos. Por último, Depexe e Paladini (2008) procedem de forma semelhante, juntando aos benefícios financeiros os benefícios administrativos.

De acordo com a grande maioria dos trabalhos de investigação consultados, os benefícios decorrentes da implementação / certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) ISO 9000 nas organizações é de natureza muito diversa, resultando em efeitos positivos, a nível operacional e estratégico, interna e externamente, com maior ou menor intensidade, e.g. sobre a qualidade dos processos, procedimentos, produtos e serviços, eficiência, clientes, imagem da organização e quota de mercado, apontando para um melhor desempenho das organizações que dispõem de um SGQ ISO 9000.

Todavia, também neste caso os resultados dos trabalhos de investigação não são consensuais, havendo autores que levantam reservas ou concluem de forma diferente. Sun e Cheng (2002), em trabalho de investigação levado a efeito com pequenas e grandes empresas norueguesas, chegaram à conclusão de que a correlação entre a certificação do SGQ e o desempenho das pequenas empresas era apenas marginal. No que respeita às entidades de maior dimensão, não encontraram qualquer relação entre aqueles dois fatores.

Em sentido contrário, Sharma (2005) estudou a relação entre a certificação ISO 9000 e o desempenho financeiro de uma amostra de empresas de Singapura, tendo concluído que a certificação está associada a melhorias significativas no desempenho financeiro: margens de lucro, crescimento das vendas e resultados por ação.

Por sua vez, Singels *et al.* (2001) afirmam que os resultados não evidenciam uma relação positiva entre a certificação *International Standard Organization* (ISO) e o desempenho das organizações holandesas. Tanto as empresas com o sistema de gestão da qualidade (SGQ) certificado como as restantes, desenvolveram os seus processos de produção, tais como a melhoria do fluxo de produção (*lead time*) e da flexibilidade técnica. Também não se verificaram diferenças significativas nos benefícios relativos à satisfação dos clientes e motivação do pessoal.

Estes autores afixam mesmo o contrário: as empresas não certificadas experimentaram maior redução de custos e maior lucro líquido do que as certificadas, provavelmente devido à influência de outra variável na certificação ISO e no desempenho das organizações: a motivação.

5. RELAÇÃO ENTRE AS MOTIVAÇÕES PARA A QUALIDADE E OS BENEFÍCIOS RESULTANTES

Sampaio (2008b) afirma que, nos trabalhos publicados sobre motivações e benefícios decorrentes da certificação ISO 9001, existe unanimidade quanto à relação existente entre os resultados obtidos através da certificação do SGQ e as razões que levam uma organização a fazê-lo.

Ofori & Gang (2001) verificaram que os três benefícios mais importantes - melhoria da imagem da empresa, dos procedimentos operacionais e da competitividade - estão contidos nas quatro motivações prioritárias, o que indicia uma estreita relação entre motivações para a qualidade e os benefícios resultantes. O benefício mais importante – melhoria da imagem – é de natureza externa.

Segundo Singels *et al.* (2001), os resultados indicam que organizações envolvidas na qualidade com altos níveis de motivações internas (melhoria da estrutura organizacional, da sua posição competitiva, das operações, da margem comercial e outras), apresentam um

melhor desempenho (e. g. processos de produção mais eficazes, maior redução de custos, menos reclamações, maior compromisso do pessoal com a qualidade). Inversamente, as organizações que avançam para a qualidade com baixos níveis de motivações internas, movidas sobretudo por razões de ordem externa, designadamente, por pressão dos clientes, exigência do governo, resultados de inspeções e outras da mesma natureza, obtêm menores benefícios.

Assim, pode-se concluir que a certificação do sistema da qualidade não é suficiente, por si só, para obter resultados positivos na melhoria do desempenho, como frequentemente se espera. A motivação desempenha aqui um papel fundamental (Singels *et al.*, 2001).

Na mesma linha de entendimento de Singels *et al.* (2001), Poksinska *et al.* (2002) afirmam que a conclusão mais importante do seu estudo é a de que as motivações influenciam o desempenho do sistema de gestão da qualidade (SGQ). As empresas que se centram na melhoria da qualidade conseguem mais benefícios, com destaque para a organização interna e funcionamento. Contrariamente, as empresas com motivações externas, como a melhoria da imagem ou a pressão dos clientes, conseguem benefícios apenas nestas áreas. As motivações externas não evidenciaram uma relação positiva com a melhoria da qualidade.

Boiral e Roy (2007), no Canadá, também fizeram investigação nesta matéria, numa abordagem não encontrada noutra literatura da especialidade. A análise qualitativa dos dados conduziu à identificação de quatro categorias de respondentes, com diferentes motivações para a qualidade, as quais relacionaram com os benefícios obtidos:

- Entusiastas da qualidade (forte motivação interna e alta pressão externa) e aderentes ISO (forte motivação interna e baixa pressão externa): alto nível de benefícios, baixo nível de problemas organizacionais, visão positiva das normas e dos processos de auditoria;
- Aderentes de ritual (de cerimónia ou superficiais. Fraca motivação interna e alta pressão externa): baixo nível de benefícios e de problemas organizacionais, visão negativa das normas;
- Dissidentes (fraca motivação interna e fraca pressão externa): baixo nível de benefícios, alto nível de problemas organizacionais, visão negativa das normas e dos processos de auditoria.

Advogam estes investigadores que a motivação subjacente tem um significativo impacto nos benefícios da certificação. O grupo dos aderentes ISO, ainda que confrontado com baixa pressão externa para implementar as normas da qualidade, mas com forte motivação interna, obteve os mesmos benefícios do grupo dos entusiastas da qualidade que, além da forte motivação interna, experimentaram também alta pressão externa.

Quando as normas são implementadas com suporte em motivações externas e internas (entusiastas da qualidade), os benefícios com a redução de custos e melhoria da qualidade são elevados. Inversamente, quando a implementação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) decorre com baixos níveis de motivação interna e externa (dissidentes), os benefícios resultantes são também exíguos.

As grandes empresas apresentam a maior taxa de entusiastas da qualidade (41,2%) e de aderentes ISO (24,2%) e também a menor taxa de dissidentes (13,1%). Estes resultados sugerem que a implementação das normas da qualidade nas grandes empresas visam a melhoria do desempenho, enquanto nas restantes se deve mais à pressão externa, em linha com os aderentes de ritual e dissidentes (Boiral e Roy, 2007).

Aqui chegados, parece possível afirmar que, também nesta matéria, as conclusões de diversas investigações não são inteiramente convergentes. Zaramdini (2007) analisou a relação entre as razões e os benefícios obtidos com a certificação do SGQ das empresas dos Emiratos Árabes Unidos e concluiu por uma correlação significativa moderada entre os motivos e os fatores de benefício resultantes da certificação ISO 9000.

Por outro lado, os resultados da investigação realizada no Canadá por Boiral e Roy (2007), enfatiza que os resultados e as dificuldades relacionadas com a certificação ISO 9000 não são monolíticos. Podem variar significativamente de uma organização para outra, dependendo da forma como as normas são integradas. Nesta perspectiva, não é a própria norma que tem impacto no desempenho organizacional, mas sim as condições e o contexto em que a mesma é implementada.

6. CONCLUSÕES

A maioria das razões que levam uma organização a implementar e a certificar o seu sistema de gestão da qualidade (SGQ) têm origem interna e/ou externa, de acordo com a opinião

generalizada da comunidade científica. A revisão da literatura aponta no sentido de considerar que tanto os motivos direcionados à eficiência dos processos e procedimentos internos e à melhoria dos produtos e serviços, como os motivos orientados para o mercado são inteiramente válidos, embora nuns estudos sobressaíam as razões internas e noutros as externas, o que pode ficar a dever-se às diferenças entre as organizações estudadas – dimensão, produto ou serviço oferecido, mercado, motivações para a qualidade e outras.

As maiores dificuldades na implementação / certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) residem na documentação excessiva e complexa (burocracia), no fraco compromisso com a qualidade, por parte da gestão e do pessoal, no elevado custo / escassez de recursos e no tempo despendido com as tarefas acrescidas com o processo de implementação.

De acordo com a grande maioria dos trabalhos de investigação consultados, os benefícios decorrentes da implementação / certificação do sistema de gestão da qualidade nas organizações são de natureza muito diversa. Os principais benefícios internos estão centrados nos conceitos de ordem, procedimentos, disciplina, eficiência, qualidade. Quanto aos benefícios externos, os clientes são referidos em quase todos itens, levando a crer que o princípio da orientação para o cliente é acolhido com especial acuidade por parte das organizações.

Regra geral, os trabalhos de investigação consultados apontam para um melhor desempenho das organizações que dispõem de um SGQ ISO 9000. Todavia, também neste caso os resultados dos trabalhos de investigação não são consensuais, havendo estudos onde a correlação entre a certificação do SGQ e o desempenho das empresas é apenas marginal ou não existe.

Nos que respeita à relação entre a natureza das motivações e os benefícios obtidos, a maioria dos estudos vai no sentido de considerar que as organizações que avançam para a qualidade com base em motivações internas colhem maiores benefícios do que as que se movem por razões externas. No entanto, os resultados de outras investigações não estão inteiramente de acordo, uma vez que as condições e o contexto podem variar significativamente de uma organização para outra, dependendo da forma como as normas são integradas.

REFERÊNCIAS

- ✓ ALI, Azlan S. e Rahmat (2010), The performance measurement of construction projects managed by ISO-certified contractors in Malaysia. *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 9, nº 1, pp. 25-35.
- ✓ BEATTIE, Ken R. e Sohal, Amrik S. (1999), Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations. *Total Quality Management*, Vol. 10, nº 1, pp. 95-106.
- ✓ BOIRAL, Oliver e Roy, Marie-Josée (2007), ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. *The International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, nº 2, pp. 236-247.
- ✓ BRANCO, Rui (2008), *O Movimento da Qualidade em Portugal: O Contributo da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações*, Grupo Editorial Vida Económica, Porto, Portugal.
- ✓ CASADESÚS, Martí e Giménez, Gerusa (2001), Los beneficios de la implantación de la normativa ISO 9000: estudio empírico en 288 empresas de Cataluña. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 9, pp. 285-302.
- ✓ CASADESÚS, Martí; Giménez, Gerusa; Heras, Iñaki (2001), Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, Vol. 13, nº 6, pp. 327-335.
- ✓ CASADESÚS, Martí; Karapetrovic, Stanislav; Heras, Iñaki (2004a), Beneficios e costes de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000: un estudio comparativo (1998-2002). *Revista de Economía y Empresa* nº 51, V. XXI (2ª época, 2º cuatrimestre), pp. 57-74.
- ✓ CASADESÚS, Martí; Heras, Iñaki; Arama, German (2004b), Costes e beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000 - Evolución temporal. Congreso Nacional de ACEDE 2004, Murcia, España.
- ✓ CASADESÚS, Martí e Heras, Iñaki (2005), El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, nº 7, tercer trimestre, pp. 90-101.
- ✓ CASADESÚS, Martí; Heras, Iñaki; Karapetrovic, Stanislav (2009), Sistemas de gestión estandarizados: existen sinergias? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, V. XVIII, nº 2, pp. 161-174.
- ✓ CRUZ, Sonia; Úbeda Joan E.; Llimiñana, Jose (2005), Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen. In: Matorell O, editor. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. A Coruña: AEDEM, pp. 713-728.
- ✓ DEPEXE, Marcelo D. e Paladini, Edson P. (2008), Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. *Revista Gestão Industrial*, V. 04, nº 02, pp. 145-161.
- ✓ DOMINGUES, Ivo (2003), *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais – Procedimentos, práticas e paradoxos*, Celta Editora, Oeiras, Portugal.
- ✓ ESCANCIANO, Carmen (1998), La certificación ISO 9000: Implantación e efectividad en el principado de Asturias. *RDM: Revista de Minas*, nº 17-18, pp. 129-137.
- ✓ _____ (2001), La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico. *Economía Industrial*, V (341), pp.151-159.
- ✓ _____ (2002), Certificación ISO 9000 en España: dificultades versus satisfacción empresarial. *Dirección e Organización: Revista de Dirección e Administración de Empresas*, nº 27, pp. 148-156.
- ✓ ESCANCIANO, Carmen; Fernández, Esteban; Vázquez, Camilo (2003), *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 14, Jan-Abr, pp. 99-113.

- ✓ GOTZAMANI, Katerina e Tsiotras George (2001), An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *The International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, nº 10, pp. 1326-1342.
- ✓ GOTZAMANI, Katerina (2010), Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, nº 6, pp. 687-704.
- ✓ HERAS, Iñaki e Casadesús, Martí (2006), Los estándares internacionales de sistemas de gestión: pasado, presente y futuro. *Boletín ICE: Información Comercial Española*, nº 2876, *Revista del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*, 24 a 30 de Abril, pp. 45-61.
- ✓ HERAS, Iñaki; Casadesús, Martí; Karapetrovic, Stanislav (2006), El futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de la calidad. XVI Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre/2006, Valencia, España.
- ✓ ISO (2009a), *Selection and use of de ISO 9000 family standards*, Geneve, Suíça.
- ✓ ____ (2009b), *International standard ISO 9004:2009(E)*, 3ª edition, ISO, Geneve, Suíça, 01/11/2009
- ✓ ____ (2011), ISO 9000 – Quality management. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management.htm, consultado em 17/09/2011.
- ✓ KARAPETROVIC, Stanislav; Casadesús, Martí; Heras, Iñaki (2010), What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management*, Vol. 21, nº 3, March/2010, pp. 245-267.
- ✓ KARIPIDIS *et al.* (2009), Factors affecting the adoption of quality assurance system in small food enterprises. *Food Control*, nº 20, pp. 93-98.
- ✓ LLOPIS, Juan e Tarí, Juan J. (2003), The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, pp. 304–324.
- ✓ LUNDMARK, Erik e Westelius, Alf (2006), Effects of quality management according to ISO 9000: a Swedish study of the transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17:8, pp. 1021 — 1042.
- ✓ MARIMON, Frederic; Heras, Iñaki; Casadesús, Martí (2005), Análisis y un modelo de la difusión internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, V. XIV, nº 4, pp. 81-100.
- ✓ MOLDASHEV, Kairat (2009), Adoption of ISO 9000 by Companies in Kazakhstan: reasons for adoption, perceptions by managers, and benefits for companies. *Central Asia Business Journal*, Vol. 2, Nov/2009, pp. 78-82.
- ✓ OFORI, George e Gang, Gu (2001), ISO 9000 certification of Singapore construction enterprises: its costs and benefits and its role in the development of the industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, nº 2, pp. 145-157.
- ✓ PINTO, Abel e Soares, Iolanda (2009) – *Sistemas de gestão da qualidade – Guia para a sua implementação*, 1ª edição, Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- ✓ PISKAR, Franka e Dolinsek, Slavko (2006), Implementation of ISO 9001: from QMS to business model. *Industrial Management e Data Systems*, Vol. 106, nº 9, pp. 1333-1343.
- ✓ POKSINSKA, Bozena; Jörn, Jens; Antoni, Marc (2002), The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, Vol. 14, nº 5, pp.297-306.
- ✓ POKSINSKA, Bozena; Eklund, Jörgen A. E.; Jörn; Dahlgaard, Jens J. (2006), ISO 9001:2000 in small organizations. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, nº 5, pp.490-512.

- ✓ SAMPAIO, Paulo A. C. A. (2008a) Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas. 33.º Colóquio da Qualidade da APQ, Évora: Évora Hotel, 13/11/2008.
- ✓ SAMPAIO, Paulo A. C. A. (2008b), *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*. Tese de doutoramento (inédita). Braga: Universidade do Minho.
- ✓ SHARMA, Divesh S. (2005), The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The International Journal of Accounting*, nº 40, pp. 151-172.
- ✓ SINGELS, Jeroen; Ruel, Gwenny; Van de Water, Henny (2001). ISO 9000 series - Certification and performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 62-75.
- ✓ SINGH, Chandandeep e Sareen, Kuldeep (2006), Effectiveness of ISO 9000 standards in Indian educational institutions: a survey. *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. 7, nº 4, pp. 403-415.
- ✓ SUN, Hongyi e Cheng, Tsz-Kit (2002), *International Small Business Journal*, Vol. 20(4), pp. 421-442.
- ✓ TARÍ, Juan J. (2001), Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad. *Forum Calidad*, nº 127, pp. 34-38.
- ✓ WHITE, G. T. R. *et al.* (2009), The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Magazine*, Vol. 21, nº 3, pp. 273-283.
- ✓ VLOEBERGHES, Daniël e Bellens, Jan (1996), ISO 9000 in Belgium: Experience of belgian quality managers and HRM. *European Management Journal*, Vol. 14, nº 2, pp. 207-211.
- ✓ YAHYA, Salleh e Goh, Wee-Keat (2001), The implementation of an ISO 9000 quality system. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, nº 9, pp. 941-966.
- ✓ ZARAMDINI, Walid (2007), An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, nº 5, pp.472-491.
- ✓ ZENG, S. X. e TIAN, P. (2007), Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, nº 3, pp. 244-254.